

Ensayo

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD PARA UNA ORIENTACIÓN GERENCIAL DEL NUEVO MILENIO.

Jambel Carolina, García Paz

Universidad del Zulia. Especialista en Relaciones
industriales y Comerciales E-Mail:
jambellgarcia@gmail.com

Resumen

El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a las organizaciones, en la exploración de los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que preparar a las mismas para un posible mañana único. De allí, que la investigación que se desarrolla, constituye un ensayo sobre el papel del Pensamiento estratégico como herramienta de competitividad orientada a la gerencia del nuevo milenio, considerando el sustento teórico de expertos como Omaha (2004), Morrisey (2006), Porter (1999), entre otros. En ese sentido se tiene, que la metodología utilizada para el estudio, fue de tipo descriptiva y documental, considerando la hermenéutica para el análisis del contenido. Los resultados evidencian la dinámica competitiva de las organizaciones y de los mercados manifiesta un comportamiento según el cual, las que mejor se adapten al entorno serán las que perdurarán en el tiempo. Esto debido, entre otras cosas, a que son las que están mejor equipadas y preparadas para enfrentar un ambiente de constante cambio e incertidumbre. Caracterizándose los mismos, por la reducción de los ciclos de vida de los productos, las variaciones permanentes de las necesidades y gustos de los consumidores, además de la calidad y rapidez de la información disponible.

Palabras Claves: Pensamiento, pensamiento estratégico, competitividad.

Recibido: 10 - 02 - 2010

Aceptado: 28 - 04 - 2010

Summary

The purpose of strategic thinking to help organizations in the exploration of future challenges, both predictable and unpredictable, rather than prepare them for possible only tomorrow. From there, the research developed, is an essay on the role of strategic thinking as a tool of competitiveness-oriented management of the new millennium, considering the theoretical basis of experts and Omaha (2004), Morrisey (2006), Porter (1999), among others. In this sense it is, that the methodology used for the study was descriptive and documentary, considering the hermeneutic for content analysis. Results demonstrate the competitive dynamics of organizations and markets manifest conduct under which they are best suited to the environment will be those that will endure. This is because, among other things, that are better equipped and prepared to face an environment of constant change and uncertainty. Characterized it, by reducing the life cycles of products, permanent changes in the needs and tastes of consumers, as well as the quality and timeliness of information available.

Keywords: Thinking, strategic thinking, competitiveness.

STRATEGIC THINKING: TOOLS OF COMPETITION FOR THE NEW MILLENNIUM MANAGEMENT GUIDANCE.

Jambel Carolina, García Paz

Universidad del Zulia. Specialist Industrial and
Commercial Relations
E-Mail: jambellgarcia@gmail.com

1. INTRODUCCIÓN

El entorno competitivo está cambiando a un ritmo muy acelerado. Las que hasta hace solo unos años eran inmunes a la competencia global se miden hoy en feroces batallas competitivas con rivales del todo el planeta. La tecnología está cambiando nuestra manera de vivir y trabajar, y el proceso, esta reescribiendo las reglas de la estrategia competitiva para muchas empresas. A nivel corporativo, algunas nuevas opciones estratégicas se han convertido en tareas esenciales para desarrollar las ventajas competitivas. Simultáneamente se reconsideran conceptos claves del pensamiento estratégico y formas emergentes destinadas a explotar nuevos acontecimientos.

Las tareas de crear, implantar y ejecutar las estrategias de la organización constituyen el corazón y el alma de la administración de cualquier organización del mercado. La estrategia de una empresa es el “plan de acción” que tiene la gerencia para posicionar la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer los clientes, como herramienta de competitividad.

De lo expuesto, es importante destacar que la ventaja competitiva es, cada vez más una función de lo acertadamente que una empresa pueda gestionar todo ese sistema. Los enlaces no sólo conectan las actividades dentro de una empresa sino que también crean interdependencias entre una empresa y sus proveedores.

En ese sentido se tiene que la capacidad de la organización para crear y sostener una ventaja competitiva depende de la combinación compleja, singular e inimitable de actividades creadoras de valor en diseño, logística, manufactura o distribución: la “cadena de valor”. Esto significa que la competitividad de la empresa, medida en términos de indicadores de eficiencia o eficacia, es el efecto de la interacción de múltiples factores. De allí, la importancia de llevar a cabo un estudio Tiene como objetivo reflexionar sobre el papel del Pensamiento estratégico como herramienta

de competitividad orientada a la gerencia del nuevo milenio, todo ello, en base a un estudio de tipo descriptivo, documental, cualitativo.

2. EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES.

Morrisey (2006) define el pensamiento estratégico de la siguiente manera “El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de la empresa es la coordinación de varias mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarle a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un posible mañana único. Para Omaha (2004) “El pensamiento estratégico es la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas.

Los autores anteriormente mencionados coinciden en sus planteamientos acerca de que el pensamiento estratégico consiste en la combinación del juicio analítico y de la aplicación del pensamiento creativo con el objetivo fundamental de poder lograr obtener ventajas competitivas por encima de los competidores, a la vez que prepara a la organización para posibles eventos previsibles tanto como aquellos sucesos imprevistos que pudieran presentarse en el futuro cercano.

Siguiendo en el mismo orden de ideas Robert (2006) afirma que es “el proceso deliberado a través del cual se evalúa el paisaje y se crean estrategias corporativas que toman por sorpresa continuamente a la competencia y ofrece a los clientes algo que no puede obtener en ningún otro lado se denomina (Pensamiento Estratégico)”. Y este puede llevarse a cabo todos los días por los equipos de administración de cualquier tipo de compañía y en cualquier industria.

En ese sentido, Omaha (2004) y Morrisey (2006) hacen mención que el pensamiento estratégico como un proceso es en donde se combinan el juicio analítico, el razonamiento en conjunción con la creatividad y la intuición para lograr un mañana mejor y obtener ventajas competitivas, mientras que para Robert (2006) el pensamiento estratégico consiste en evaluar el entorno y crear estrategias que tomen por sorpresa a la competencia.

Por otro lado, Vivas (2001) lo define como un estado de conciencia, una actitud y una cultura orientada a ser proactivos a adelantarse al futuro de manera de alcanzar una comprensión y conocimiento de la empresa y el negocio de una manera más global.

En síntesis, se puede establecer que el pensamiento estratégico es la demostración de la empresa a través de los lineamientos organizacionales en desarrollar la capacidad de ser competitivos en su ámbito organizacional, el cual los integrantes de la misma desempeña un rol significativo en las acciones a seguir en el logro de los objetivos y metas programados en a tensión a las necesidades dictaminadas por el mercado.

De igual forma Omaha (2004) afirma que el “pensador estratégico enfrenta problemas, tendencias y situaciones que parecen constituir un todo armonioso. El estrategia debe desmembrar ese todo en sus partes constitutivas y, una vez que conoce el significado de cada parte, debe volver a juntarla aprovechando al máximo la ventaja competitiva de la empresa. La solución obtenida de esta forma es distinta de la conseguida con el pensamiento lineal, ya que se ha identificado y estudiado los elementos concernientes a los problemas actuales y se han organizado de una manera relevante”.

En ese sentido, se tiene que para el presente trabajo de investigación se considera como pensamiento estratégico la capacidad de poder crear un futuro mejor para cualquier organización por medio de la conjunción del análisis del entorno donde opera la empresa, a través del juicio razonado con las diferentes

teorías gerenciales, con la aplicación del pensamiento creativo de los encargados de planificar los destinos organizacionales, para romper con lo convencional y diseñar estrategias, productos, servicios con ventajas competitivas superiores al de la competencia.

3. DIVERSIDAD DE ENFOQUES DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU APLICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEL NUEVO MILENIO.

En un sentido estricto, refiere Cendros (2001) que el pensamiento es un conjunto de teorías, postulados y paradigmas que se relacionan con algún tema de estudio. Por ejemplo, cuando se habla del pensamiento liberal, se trata de una variedad de normas y paradigmas que definen un sistema político basado en un espíritu de libertad y sobre una visión progresista del desarrollo humano. Ahora bien, cuando se habla del pensamiento estratégico se habla con relación a lo que puede ser una aproximación del mismo; no se trata precisamente de un conjunto de teorías, se trata más bien, de los diferentes puntos de vista o enfoques que se han venido desarrollando.

Asimismo refiere el autor que, dentro del pensamiento estratégico, se encuentran enfoques definidos sobre la base de la forma en cómo se realiza el pensar estratégico y de cómo se establecen los objetivos, o se formula y ejecuta el plan. A continuación se presentan los diversos enfoques del pensamiento estratégico.

3.1.- Enfoque Estrategia Versus Recursos: un primer enfoque apunta a que el pensamiento estratégico puede verse de dos modos: según Cendros (2001) uno en el cual se establecen, en primer lugar, la visión, la misión y los objetivos; desarrollándose luego el plan estratégico en un contexto enunciativo de la visión que tiene la organización o el individuo del alcance de sus operaciones y acciones necesarias para lograr el éxito dentro de un ámbito particularmente competitivo. Tales acciones pueden referirse a las metas, objetivos,

programas, entre otros. Estos primeros pasos constituyen el fundamento para la determinación de los recursos suficientes y necesarios para proceder a su asignación y consecuente ejecución.

El segundo modo de ver el pensamiento estratégico según el autor antes enunciado, es como un conjunto de pautas para asignar recursos. Las premisas que guían este modo se refieren a que toda organización o ente tiene una estrategia histórica natural, intrínseca o implícita que puede estar dada por la forma como asigna sus recursos físicos, espaciales o temporales, aprovechando las oportunidades que puedan presentársele. En consecuencia, se trata de fijar pautas para disponer y distribuir los recursos y desarrollar una serie de decisiones para la asignación de recursos.

La planificación presupuesto/plan ocurre, con frecuencia, en organizaciones donde la misión ya está implícita, como por ejemplo, organizaciones gubernamentales donde -por lo general- existen limitaciones financieras. En algunos países, alcaldes, gobernadores, rectores de universidades públicas y presidentes de institutos gubernamentales planifican sobre la misión, la visión y los objetivos, y solicitando para ello los recursos necesarios; sin embargo, finalizan trabajando sobre ese esquema, ejerciendo acciones sobre un presupuesto deficitario asignado y en función de lo que históricamente la institución hace.

Así, son dos las preguntas a formularse: ¿necesariamente, todas las organizaciones deben enfocar su funcionamiento sobre la base de la planificación objetivo/plan? o, ¿cuál es el mejor enfoque desde el punto de vista de las realidades de cada organización? Las organizaciones que puedan acudir a fuentes de financiamiento -llámese bancos, fondos de financiamiento, bolsa de valores, entre otros., y que su filosofía se base en una relación de costo beneficio, particularmente en el rendimiento del dinero con fines de lucro.

Por su parte, aquellas empresas con limitaciones financieras y cuya misión está históricamente establecida, con o sin fines de lucro, pueden orientarse -con mayor eficacia, donde el mayor esfuerzo debe hacerse en una asignación estratégica de los recursos para la ejecución eficiente de sus funciones, traduciéndose en un funcionamiento eficiente y eficaz de la misma.

3.2.- Enfoque Central Versus Descentralizado: dependiendo de quién o quiénes realicen la planificación y del nivel de participación y decisión de los miembros de la organización, se consideran dos enfoques:

3.2.1.- El enfoque centralizado: según Cendros (2000) la planificación se realiza a partir de un grupo selecto de individuos con capacidad para formular la misión, visión, objetivos, planes, recursos. En otras palabras, un líder o un grupo formula el plan estratégico y éste es ejecutado por las capas inferiores de acuerdo a lo establecido. En términos muy sencillos: el líder militar examina el terreno que debe capturar, evalúa al enemigo y desarrolla un plan de batalla y, finalmente, las tropas ejecutan dicho plan.

Para procurar el éxito en este enfoque se deben cumplir, mínimo, dos condiciones: en primer lugar, la organización debe estar en capacidad de comunicar a todos los niveles involucrados las acciones a ejecutar y poder convertir los planes en acciones efectivas. En segundo lugar, y quizás lo más importante, la capacidad de predecir el futuro; o sea, las amenazas y oportunidades tienen que ser lo suficientemente predecibles como para que el plan y las acciones sean efectivos y los resultados no se vean afectados considerablemente por las variaciones o imprevistos del medio. Este enfoque se realiza en organizaciones de carácter autocrático, de tipo religioso, militar y, particularmente, en empresas

familiares en las cuales no se concibe otra forma de planificar.

3.2.2.- El enfoque descentralizado: la organización formula sus planes en diferentes niveles. Plantea Cendros (2001) que sobre la base de una misión y visión del negocio, las diferentes unidades o gerencias toman sus decisiones. Se le otorga mayor poder y autonomía a los niveles operacionales; éstos pueden realizar acciones que juzguen más apropiadas a sus circunstancias. Este enfoque requiere además una coordinación que impulse la misión, visión y valor de la empresa y que intervenga oportunamente para establecer prioridades, evaluar oportunamente y resolver conflictos. La alta gerencia debe mantener un contexto consistente, sumando y reproduciendo soluciones, generando un ambiente de coherencia a todos los niveles.

Este tipo de planificación permite una mayor adaptación a las incertidumbres que el ambiente produce sobre las oportunidades y amenazas que se puedan presentar. En los niveles operativos, se perciben más rápidamente los cambios del ambiente y las respuestas pueden ser más rápidas y adaptadas a las circunstancias.

A partir de la descentralización, se le otorga mayor importancia a los aspectos tácticos y se supone que la estrategia brota a partir de los niveles inferiores, tomando decisiones y acciones autónomas de los grupos facultados para ello dentro de la organización. No debe descartarse la presencia de una dirección consciente, pero acotada por la declaración de la misión, metas y valores comunes, que de alguna manera supervisen los comportamientos autónomos de los diferentes grupos o unidades dentro de la organización.

La dirección debe formular y articular los lineamientos y guías, generando un

comportamiento colectivo y de compromiso, con coherencia y altamente sensible a los cambios del entorno. En otras palabras, debe garantizarse la gobernabilidad del conjunto de la organización sin menoscabo de la autonomía de las partes. Este enfoque se observa en organizaciones de tipo cooperativista o de múltiples puntos geográficos de acción, cuando el entorno cambia constantemente y se presentan particularidades de tipo local histórico o cultural.

3.3.- La Planificación Participativa: En el enfoque participativo, plantea Cendros (2000) se procura que la organización, en todos sus niveles, participe y haga aportes a la definición de la misión, visión, objetivos y metas que permitan un compromiso para garantizar el cumplimiento del plan estratégico diseñado. No se trata de darle autonomía a las unidades o gerencias de los niveles inferiores. Se trata de que cada uno de los integrantes de la organización tenga la oportunidad de expresar, individual o colectivamente, su punto de vista y que genere en ellos un nivel de participación para promover un nivel de motivación y convicción suficiente, participando comprometidamente e involucrándose con entusiasmo en la consecución de las metas establecidas.

Este enfoque tiene la dificultad de que se realiza con lentitud, y que la posibilidad de alcanzar un plan está limitado por el tiempo y la capacidad de los miembros de la organización de entender la importancia del mismo y de producirlo oportunamente. Por lo tanto, esta forma de planificar sólo es viable en ambientes donde los cambios no sean rápidos, donde la circunstancias y factores que intervengan se mantengan estables por un tiempo suficiente. La ventaja estriba en que, una vez formulado el plan estratégico, su ejecución es rápida y se tiene una alta probabilidad de éxito, particularmente por el nivel de entusiasmo y compromiso mostrado por sus integrantes. Ejemplo de ello lo constituyen las organizaciones deportivas, políticas y comunitarias.

4. LA COMPETITIVIDAD COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR DE UNA ORGANIZACIÓN.

En un ambiente globalizado la condición "ser competitivo" se convierte tal como lo afirma Ferrer y Hartline (2003), en una necesidad de tal magnitud que no sólo se encuentra en juego la búsqueda de beneficios económicos, sino inclusive la supervivencia de las organizaciones.

Según Benavides (2002) es la capacidad de las empresas o industrias de competir y posicionarse en los mercados y los contextos de manera sostenible y a largo plazo. En ese orden de ideas, establece el autor que la competitividad es la capacidad de las organizaciones tanto públicas o privadas de responder a las demandas ciudadanas y legitimarse en la nación y su sociedad civil de manera eficaz y a largo plazo.

Por su parte Porter (1999) señala que, se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El autor antes señalado manifiesta que el término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

Para el autor, la competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, entre otros, de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad permite pensar en la idea "excelencia", con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Para los investigadores la competitividad se define como, la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permitan a un negocio mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno.

Para esta investigación, la competitividad es la capacidad que tienen los gerentes de establecer estrategias en las organizaciones que lo lleven a desarrollar ventajas comparativas y posicionarse en sus respectivos mercados al desarrollar recursos empresariales superiores que les permitan el éxito total en sus mercados.

Por todo lo anteriormente expuesto, es fundamental establecer una postura sobre el "ser competitivo". Esta condición está asociada a la capacidad de respuesta que demuestra una organización ante los cambios y que la diferencia del resto de las organizaciones. De allí, se habla de algunas ventajas competitivas basadas en los recursos con los que se cuenta (capital intelectual) y la tecnología, como elementos diferenciadores ante los competidores.

La mayoría de los estudiosos de la competitividad coinciden en que ésta tiene que ver con la producción de bienes y servicios de calidad, con la satisfacción real de las necesidades de sus clientes, con el desarrollo del recurso humano y con las innovaciones asociadas a la tecnología. Para Ivancevich y otros (1997), una empresa es competitiva cuando produce bienes de calidad, generados mediante un sistema eficiente en cuanto al uso de los recursos, efectivo en el logro de resultados y eficaz en la satisfacción de las

necesidades de los clientes, tanto externos como internos.

Finalmente, la competitividad es un proceso constante y dinámico, por tanto es la capacidad que tiene una empresa o nación para mantenerse día a día innovando y creando esquemas, productos y servicios que estén por encima de cualquiera del mismo sector. La competitividad no se detiene y debe ser parte de todas las empresas del mundo.

Por tanto el término competitividad se refiere a la capacidad de las unidades productivas (empresas, sectores, regiones o naciones) para hacer frente a sus competidores en los mercados nacionales e internacionales. La competitividad, en cuanto a indicador de desempeño, revela aspectos de gestión, fuentes de fortalezas y debilidades, que otros indicadores de desempeño económico (productividad), financiero (retorno por acción) o social (bienestar), no permiten identificar o analizar fácilmente.

5. EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA ORGANIZACIONES COMPETITIVAS EN EL NUEVO MILENIO.

Porter (1999) señala que, que se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

Para el autor, la competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una

evolución en el modelo de empresa y empresario. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, entre otros, de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Para los investigadores el pensamiento estratégico para la competitividad lo definen como, la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permitan a un negocio mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno.

Para esta investigación, el pensamiento estratégico para la competitividad es la capacidad que tienen los gerentes de establecer estrategias en las organizaciones que lo lleven a desarrollar ventajas comparativas y posicionarse en sus respectivos mercados al desarrollar recursos empresariales superiores que les permitan el éxito total en sus mercados.

En ese sentido se tiene, que una estrategia, no es más que la búsqueda de una posición competitiva favorable (...) y sostenible a largo plazo". La empresa que alcanza esta situación tiene una ventaja competitiva Gimbert, X (2001) (p.42).

Por tanto, es importante destacar que de la definición anterior se destacaría dos aspectos vitales. El primero es que para que una empresa tenga una

ventaja competitiva debe tener una posición competitiva favorable. En consecuencia, debe tener una característica clave en el mercado, y en exclusiva; por lo tanto, ser la única empresa del sector que la posea. Aunque respecto a la exclusividad, se podría encontrar algunas excepciones, en las cuales la ventaja competitiva es compartida por más de una empresa. Gimbert, (2001)

De igual forma, los cambios radicales son una buena muestra de ventaja competitiva, algunos de ellos son tan extremos que prácticamente suponen la creación de un nuevo sector. Pero el segundo aspecto vital digno de destacar de la definición anterior de estrategia es que la posición competitiva favorable debe ser sostenible a largo plazo. De nada servirá que la empresa posea una característica clave en el mercado y en exclusiva, si esto no puede mantenerse en el tiempo. Por lo tanto, además de ser única y valiosa, la ventaja competitiva debe ser difícil de imitar. Gimbert (2001)

Si un producto innovador, no se puede patentar, se puede estar seguros de que la competencia hará lo posible por desarrollar inmediatamente sus versiones de él. Pero también se debe tener claro que aunque lo ideal sea una ventaja competitiva sostenible a muy largo plazo, bien pocas lo han sido para siempre.

6. CONSIDERACIONES FINALES

La dinámica competitiva de las organizaciones y de los mercados manifiesta un comportamiento según el cual, las que mejor se adaptan al entorno serán las que perdurarán en el tiempo. Esto debido, entre otras cosas, a que son las que están mejor equipadas y preparadas para enfrentar un ambiente de constante cambio e incertidumbre. Esta situación de constantes cambios se caracteriza por la reducción de los ciclos de vida de los productos, las variaciones permanentes de las necesidades y gustos de los consumidores, además de la calidad y rapidez de la información disponible.

El cambio permanente de las organizaciones obliga al desarrollo de una visión estratégica que permitan dar respuesta a las presiones del entorno y posicionar a la empresa competitivamente en el mercado. La permanencia en el tiempo y en el espacio de una organización implica el desarrollo de una ventaja competitiva, única y exclusiva, que le permite a la empresa diferenciarse del resto; en caso contrario, los mecanismos del mercado entrarán en funcionamiento y definirán una nueva situación de equilibrio.

Con base a lo expuesto anteriormente, la estrategia a desarrollar debe entenderse como la búsqueda de un plan orientado a desplazar ventajas competitivas que le permitan diferenciarse de sus competidores, aprovechando sus fortalezas con el fin para los clientes.

El enfoque estratégico implica la permanente búsqueda de la ventaja competitiva de crear un mayor valor agregado. En este ambiente de permanentes cambios, la organización y su estrategia necesitan adaptarse constantemente a las nuevas realidades y reglas de juego del mercado. Por lo tanto, el plan estratégico debe ser un instrumento flexible que evoluciona a la par de la empresa, mercados y clientes.

La diferenciación requiere de la identificación y análisis de cómo desarrollar al máximo los puntos fuertes de la empresa con respecto a sus competidores de manera que los clientes perciban y valoren esta diferencia. Para ello es necesario considerar los tres elementos claves en torno al cual gira el análisis estratégico: la empresa, los clientes, y la competencia. La identificación de los puntos débiles y fuertes de la empresa significa no sólo que representa una ventaja o desventaja frente a sus competidores: sino que implique un factor crítico en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Benavides, Olga: Competencias y Competitividad. McGraw Hill. Colombia, 2002.

Cendros, Jesús (2001). **Pensamiento Estratégico**. Ensayos. Colección Gerencia de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Ediciones Gato Azul. Venezuela.

Ferrer, Miguel y Hartline, Guille (2003). **Fundamentos de Mercadotecnia**. México. Mc Graw Hill.

Gimbert, Xavier (2001). **El Enfoque estratégico de la Empresa**. Volumen 10 de la Colección Gerencia Empresarial de El Nacional. Caracas.

Ivancevich, John y Lorenzi, Peter (1997) **Gestión de la Calidad y Competitividad**. McGraw Hill. España.

Morrisey, George L (2006). **Pensamiento Estratégico**, Editorial Prentice Hall. México. Hispanoamericana. S.A

Omahe, Keninki (2004) **La mente del estratega**. España: McGraw-Hill. Interamericana.

Porter, Michael (1999). **Ser Competitivo**. Ediciones Deusto. España.

Robert, Michael (2006). **El poder del pensamiento estratégico**. McGraw Hill. México.

Vivas, Rafael (2001). **La planificación y el pensamiento estratégico**. Revista Dirección. Año 1. N° 3. Venezuela.